

Grzegorz Gołębiowski\*, Robert Nowacki\*\*

## **Innowacyjne zarządzanie finansami i marketingiem w przedsiębiorstwach w Polsce**

**Innovativeness in the management of finances and marketing in Poland:** Rational use of available resources and innovativeness are the key elements of the contemporary concept of the corporate management. Both elements are essential to achieve the competitive advantage of the company at the global market.

The article presents possibilities and results of the implementation of the innovative solutions in finance management and marketing management. The study is based on the results of the research conducted in 2009 at 608 Polish companies (micro, small, medium and big scale) operating in different market branches (production, services, trade). The conclusion of the study is the advantage of the implementation of the innovative solutions in the management system of the enquired companies. This in result inclines to question why so little number of companies decides to take this step.

\* Dr nauk ekonomicznych, wicedyrektor Biura Analiz Sejmowych, adiunkt w Katedrze Finansów Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie; e-mail: grzegorz.golebiowski@sejm.gov.pl.

\*\* Dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Marketingu Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie; e-mail: rob.nowacki@wp.pl.

---

### **Wstęp**

U podstaw współczesnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach silnej konkurencji leży racjonalne wykorzystanie zasobów pozostających do dyspozycji każdej organizacji. Zmienność otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, rozpatrywana zarówno w kontek-

ście otoczenia makro, jak i mikro, a także rozwój społeczno-gospodarczy ze wszelkimi tego następstwami każą oceniać zasoby w sposób znacznie bardziej złożony niż w przypadku klasycznych teorii. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na problematykę procesów zarządczych. Wśród wielu zasobów przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywają te o charakterze finansowym i marketingowym. Pierwsze są podstawą podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, drugie określa się jako klucz do pozyskania nabywców i osiągnięcia sukcesu w warunkach intensywnej konkurencji.

Cały proces zarządzania przedsiębiorstwem jest wypadkową oddziaływania wielu czynników. Wśród nich znaczącą rolę odgrywa innowacyjność. Kreowanie rozwiązań innowacyjnych pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, świadczy o kondycji przedsiębiorstwa i jego zdolności do rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu. Polem wdrażania innowacji może być każda sfera działalności organizacji. W dużym stopniu dotyczy to również sfery zarządzania przedsiębiorstwem. Skala możliwości rozwoju innowacji w jego poszczególnych obszarach jest zróżnicowana, ale w każdym z nich znaleźć można miejsce dla nowatorskich rozwiązań.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie możliwości i rezultatów wdrażania rozwiązań innowacyjnych w dwóch, jakże odmiennych od siebie, obszarach zarządzania: finansami i marketingiem. Podstawą zaprezentowanych rozważań są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2009 r. w czasie realizacji projektu badawczego własnego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. „Wpływ wykorzystania rozwiązań innowacyjnych w wybranych obszarach zarządzania na konkurencyjność przedsiębiorstwa”, na próbie 608 działających na polskim rynku przedsiębiorstw, różnej wielkości (mikro, małe, średnie i duże) i reprezentujących różne branże (produkcja, usługi, handel)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy (N N115 121635) pt. „Wpływ rozwiązań innowacyjnych w wybranych obszarach zarządzania na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa” został wykonany w połowie 2009 r. Realizowała go grupa badaczy Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: A. Bitkowska, G. Gołębowski, R. Nowacki i M.W. Staniewski. Celem projektu była diagnoza znaczenia innowacyjności (rozwiązań innowacyjnych) w wybranych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku polskim. Hipotezę główną sformułowano w sposób następujący: jedną z przyczyn niskiej/wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw jest mała/wysoka innowacyjność ich procesów zarządzania w takich obszarach zarządzania, jak: marketing, finanse, zasoby ludzkie, zarządzanie wiedzą. Metodą badawczą był wywiad bezpośredni na bazie kwestionariusza.

## Znaczenie innowacyjności w zarządzaniu i kreowaniu konkurencyjności

Podjmując temat możliwości wykorzystania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu różnymi zasobami przedsiębiorstwa, należy zastanowić się, jakie jest usytuowanie procesów innowacyjnych w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Według R.W. Griffina<sup>2</sup> sam proces zarządzania przedsiębiorstwem można zdefiniować jako twórczy proces formułowania i określania jego celów poprzez wykorzystanie różnorodnych zasobów funkcjonujących w jego otoczeniu, wśród których wymienić należy zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe oraz informacyjne. Problematykę zasobów można również rozpatrywać w ujęciu nieco innym, bardziej rozszerzonym, wskazując na obszary będące przedmiotem procesów zarządczych, takie jak finanse, badania i rozwój, zaopatrzenie, produkcja, zasoby ludzkie, wiedza, marketing, logistyka<sup>3</sup>. W każdym z nich przedsiębiorstwo dysponować musi określonymi umiejętnościami, kompetencjami i wiedzą, które wykorzystywane w odpowiedni sposób stają się zasobami przyczyniającymi się do wzrostu konkurencyjności.

Takie podejście do zasobów przedsiębiorstwa traktuje je jako jeden z trzech wymiarów strukturalnych procesów zarządzania, obok szczebli zarządzania związanych z horyzontem czasowym i stopniem konkretyzacji decyzji i działań (które pozwalają wyróżnić zarządzanie strategiczne, taktyczne i operacyjne) oraz podstawowych funkcji procesu zarządzania (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz realizację i kontrolę)<sup>4</sup>. Tworzy się w ten sposób układ wielu zmiennych, które decydują o efektywności działania na rynku i możliwości kształtowania pozycji konkurencyjnej.

Odniesienie zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności jego zasobami, do zjawiska szeroko pojmowanej konkurencyjności, z którą pozycja konkurencyjna jest nierozzerwalnie związana, ma oczywiste uzasadnienie. Powołując się na koncepcję łańcucha przyczynowo-skutkowego konkurencyjności, wskazać można bezpośrednie zależności pomiędzy zasobami,

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 37.

<sup>3</sup> R. Nowacki, *Zarządzanie – konkurencyjność – innowacyjność* [w:] *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Nowacki (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 17.

<sup>4</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1998, s. 12.

pozycją konkurencyjną a konkurencyjnością<sup>5</sup>. To właśnie szeroko ujmowane zasoby wraz z umiejętnościami oraz istniejącymi na rynku szansami wyznaczają posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał konkurencyjny, nazywany konkurencyjnością *ex ante*. Jego wykorzystanie polega na kształtowaniu strategii konkurencyjnej obejmującej różnorodne instrumenty umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Ta z kolei pozwala na kształtowanie pozycji konkurencyjnej, zwanej konkurencyjnością *ex post*. Dyskontując osiągnięte w ten sposób efekty, przedsiębiorstwo zwiększa swój potencjał zasobowy, maksymalizuje kompetencje organizacyjne i otwiera przed sobą nowe szanse i wyzwania rynkowe. W ten sposób zamknięcie jednego cyklu kształtowania konkurencyjności staje się jednocześnie fundamentem cyklu następnego, sytuowanego na wyższym poziomie. Należy więc podkreślić, że podstawą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej jest utrzymanie przewagi zasobowej nad konkurentami.

W tak zarysowanym procesie kształtowania konkurencyjności dostrzec można istotny wpływ działań określanych jako innowacyjne. Wśród wielu, bardzo zróżnicowanych i często niemających wspólnego mianownika, definicji konkurencyjności odnaleźć można i takie, które wprost łączą ją z innowacyjnością. Za przykład posłużyć może sformułowanie A.J. Abbasa, według którego konkurencyjność to: *zdolność firm do innowacyjności i elastyczności przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej*<sup>6</sup>.

Sama innowacyjność rozumiana jest przede wszystkim jako skłonność i zdolność do realizacji innowacji, których składowymi są pozostające do dyspozycji zasoby oraz metody stosowane przy ich wykorzystaniu. Rozwijając to sformułowanie, innowacyjność można odnieść do skłonności i zdolności tworzenia i doskonalenia istniejących produktów, nowych technologii i organizacji oraz systemów zarządzania i motywacji. Tworzy się w ten sposób system kreowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych, rozumianych jako wprowadzenie czegoś nowego, nieznanego lub zastosowanego po raz pierwszy. Zasadniczo podzielić je można na cztery grupy:

- innowacje produktowe – oznaczające wprowadzenie na rynek przez przedsiębiorstwo nowego produktu materialnego lub niematerialnego bądź znaczące ulepszenie produktów dotychczas oferowanych

<sup>5</sup> Por. R. Nowacki, *Zarządzanie – konkurencyjność – innowacyjność*, op. cit., s. 20; M. Gorynia, *Luka konkurencyjna przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 10, s. 51.

<sup>6</sup> R. Nowacki, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 18; M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9, s. 41.

pod względem ich charakterystyki lub przeznaczenia (co może dotyczyć parametrów technicznych, komponentów, materiałów, oprogramowania, łatwiejszej obsługi przez użytkownika oraz innych cech funkcjonalnych),

- innowacje procesowe (technologiczne) – to wdrożenie w działalności przedsiębiorstwa nowych lub znacząco ulepszonych metod wytwarzania lub dostaw,
- innowacje marketingowe – polegające na wprowadzeniu w sferze działalności marketingowej nowych lub ulepszonych rozwiązań (zmian) w zakresie produktu, jego wyposażenia, marki, opakowania, pozycjonowania, polityki cenowej, działalności promocyjnej lub modelu zarządzania biznesowego wynikającego z nowej strategii marketingowej,
- innowacje organizacyjne – oznaczające zastosowanie nowej koncepcji organizacji działalności biznesowej, organizacji miejsc pracy lub organizacji relacji z partnerami zewnętrznymi<sup>7</sup>.

Bez względu na ujęcie klasyfikacyjne innowacja jest z jednej strony rezultatem procesów wewnętrznych zachodzących w organizacji, których efektem jest pojawienia się inwencji, będącej wynikiem istniejących zasobów wiedzy i ich wykorzystania, a z drugiej przesłanką podejmowania działań o charakterze imitacyjnym. Jest to zgodne z schumpeterowską koncepcją triady, w której inwencja (będąca wytworem wiedzy) przekształca się w innowację (czyli zastosowanie wiedzy i inwencji w postaci podejmowanych inwestycji), a ta z kolei właśnie w imitację (kojarzoną z upowszechnieniem się innowacji)<sup>8</sup>.

Rozwój innowacji w przedsiębiorstwie staje się więc jednym z kluczowych czynników jego konkurencyjności i stymulatorów rozwoju. Z prowadzonych w ramach wspomnianego projektu badawczego analiz wynika, że ponad 60% przedsiębiorstw ocenia znaczenie innowacyjności w tym kontekście jako co najmniej duże, choć jednocześnie jedynie dla niespełna 14% jest ono kluczowe (tabela 1). Widoczna jest przy tym wyraźna dodatnia korelacja pomiędzy wzrostem znaczenia innowacji a wielkością przedsię-

<sup>7</sup> Jest to jedna z najczęściej przywoływanych klasyfikacji innowacji. Inne ujęcia systematyczne znaleźć można chociażby w pracach: J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004 oraz P. Niedzielski, J. Markiewicz, K. Rychlik, T. Rzewuski, *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

<sup>8</sup> [Za:] J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 63–64.

**Tabela 1. Znaczenie innowacji dla rozwoju i pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	Ponad 249
	Procent wskazań				
Bardzo duże, kluczowe znaczenie	13,7	7,4	11,8	18,2	19,0
Duże, ale niedecydujące znaczenie	46,5	44,9	34,9	53,9	54,0
Niewielkie, w praktyce małe znaczenie	32,1	37,5	44,7	20,8	23,0
Żadne, bez znaczenia	5,9	9,7	3,9	5,8	3,2
Nie wiem, trudno powiedzieć	1,8	0,6	4,6	1,3	0,8

**Uwagi**

1. W tabelach, które prezentują odpowiedzi na pytania dysjunktywne (jednoodpowiedziowe), dane mogą nie sumować się do 100 ze względu na zastosowanie zaokrąglenia do jednego miejsca po przecinku.

W pozostałych tabelach zaprezentowano odpowiedzi na pytania koniunktywne (wieloodpowiedziowe) lub otwarte, gdzie respondenci mogli proponować kilka odpowiedzi lub wybierać spośród kilku już przedstawionych, dane mogą nie sumować się do 100 ze względu na możliwość udzielenia przez respondentów więcej niż jednej odpowiedzi.

2. Źródłem dla wszystkich tabel w tym artykule są badania empiryczne autorów z roku 2009 opisane z przypisie 1 na s. 180.

**Tabela 2. Poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw na tle konkurentów**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Jesteśmy zdecydowanie bardziej innowacyjni	4,4	3,4	4,6	5,2	4,8
Jesteśmy raczej bardziej innowacyjni	22,7	19,3	13,8	25,3	34,9
Jesteśmy tak samo innowacyjni	54,9	50,0	61,8	57,8	50,8
Jesteśmy raczej mniej innowacyjni	13,3	18,8	16,4	9,7	6,3
Jesteśmy zdecydowanie mniej innowacyjni	4,4	8,5	3,3	1,9	3,2

biorstwa, zwłaszcza w odniesieniu do przyznawania rozwiązaniom innowacyjnym zasadniczej roli w rozwoju i kreowaniu konkurencyjności (odsetek takich wskazań w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych jest dwu-dwuipółkrotnie wyższy niż w przypadku małych i mikro).

Na tej podstawie wysoko ocenić należy świadomość menedżerów odnośnie do wpływu innowacyjności na pozycję przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że wszystkie podmioty podejmują z konkurentami rywalizację

na polu innowacji. Część z nich koncentruje się na innych działaniach konkurencyjnych, skutkiem czego oceniają swoją innowacyjność jako niższą od konkurentów. Wypowiedź taka charakteryzuje prawie 18% badanych przedsiębiorstw (tabela 2). Częściej jest udziałem podmiotów o zatrudnieniu nieprzekraczającym 49 osób niż większych. Jedynie co czwarte przedsiębiorstwo deklaruje większą innowacyjność – wyraźnie wyższe są odsetki takich firm w przypadku organizacji największych (prawie 40%) oraz średnich (ponad 30%). Interesujący wydaje się fakt, że częściej wyższą od konkurentów innowacyjność wskazują przedsiębiorstwa mikro niż małe – pierwsze są bardziej elastyczne z punktu widzenia gotowości do wprowadzania zmian, drugie częściej mają charakter statyczny. W każdej kategorii wielkości, a tym samym również w całej badanej populacji, dominują jednak podmioty, które określają swoją innowacyjność jako zbliżoną do konkurentów. Wydaje się, że w znacznej mierze są one przede wszystkim bardzo ostrożne w formułowaniu jednoznacznych wypowiedzi. Wydaje się, że w grupie tej znajdują się prawdopodobnie również firmy, które nie chcą przyznać się do przegrywania rywalizacji na tym polu z konkurentami.

Znaczna część wspomnianej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przypada na sferę zarządzania. Mamy tu do czynienia z dwoma określeniami, które wymagają precyzyjnego rozgraniczenia: innowacje zarządcze oraz innowacje w zarządzaniu. Pierwsze odnoszą się do zmian w metodach zarządzania, bazujących na nowej lub niewykorzystywanej dotąd wiedzy<sup>9</sup>. Nie brakuje też opracowań, w których nazywane są innowacjami *sensu stricto*<sup>10</sup>. W kontekście przedstawionych wcześniej czterech podstawowych rodzajów innowacji innowacje zarządcze odnoszą się do marketingowych i organizacyjnych. Z kolei innowacyjność w zarządzaniu, zgodnie z koncepcją A. Pomykalskiego, odnosi się do zarządzania działalnością gospodarczą, która jest zorientowana na kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Spośród badanych przedsiębiorstw ponad  $\frac{3}{4}$  wdrażało w latach 2007–2009 rozwiązania innowacyjne w różnych obszarach zarządzania (tabela 3). Najbardziej aktywne były w tym zakresie duże organizacje (odsetek

<sup>9</sup> G. Gołębiowski, *Innowacyjność w zarządzaniu finansami – charakterystyka pojęcia i próba identyfikacji w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 99.

<sup>10</sup> O. Flak, *Wstęp do metodologii badania innowacji zarządczych* [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2008, s. 55.

<sup>11</sup> A. Pomykalski, *Innowacyjność w zarządzaniu biznesem* [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, op. cit., s. 137.

**Tabela 3. Obszary zarządzania, w których badane przedsiębiorstwa wdrażały w latach 2007–2009 rozwiązania innowacyjne**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5–9	10–49	50–249	ponad 249
	Procent wskazań				
Zarządzanie organizacją pracy	34,0	25,0	26,3	36,4	53,2
Zarządzanie jakością	31,1	24,4	21,7	37,7	43,7
Zarządzanie polityką cenową	28,1	25,0	26,3	26,6	36,5
Zarządzanie dystrybucją/systemem sprzedaży	27,8	26,1	19,7	25,3	42,9
Zarządzanie procesami produkcji/technologią	27,1	17,0	21,1	35,7	38,1
Zarządzanie finansami	25,8	18,8	20,4	31,8	34,9
Zarządzanie produktem	24,0	17,6	15,1	28,6	38,1
Zarządzanie marketingiem	23,4	15,9	19,7	27,3	33,3
Zarządzanie relacjami z kontrahentami	23,4	16,5	16,4	26,0	38,1
Zarządzanie zapasami / zaopatrzeniem	22,2	14,8	19,1	26,6	31,0
Zarządzanie zasobami ludzkimi	22,0	17,0	15,8	22,7	35,7
Zarządzanie wiedzą	17,1	18,8	10,5	18,8	20,6
Zarządzanie polityką komunikacji z rynkiem	11,2	7,4	5,9	11,7	22,2
Nie wprowadzaliśmy innowacji w zarządzaniu	23,5	34,7	32,2	14,9	7,9

przekraczający 92%), znacznie większą pasywnością charakteryzowały się małe i mikro (odsetki poniżej 70%).

Należy przy tym zwrócić uwagę na szeroki wachlarz rozwiązań innowacyjnych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach. Dotyczyły one kilkunastu wyodrębnionych obszarów zarządzania, a charakterystycznym zjawiskiem jest generalnie zbliżony poziom innowacyjności w zakresie prawie wszystkich obszarów. Wskaźniki dotyczące jedenastu pierwszych mieszczą się pomiędzy 34% a 22%. W największym stopniu wdrażano rozwiązania innowacyjne w sferze zarządzania organizacją pracy, w dalszej kolejności zarządzania jakością. Zdecydowanie najrzadziej działania takie dotyczyły zarządzania wiedzą i zarządzania polityką komunikacji z rynkiem. Wydaje się bardzo zaskakujące, że najniższe odsetki wskazań dotyczyły albo obszaru, w którym innowacyjność ma ogromne znaczenie ze względu na nowatorstwo samej koncepcji zarządzania (zarządzanie wiedzą), albo sfery, która charakteryzuje się bardzo dynamicznym rozwojem i wielością możliwości stosowania nowych rozwiązań wynikających chociażby z rozwoju kanałów komunikacji.

Będąc głównym obszarem zainteresowania w niniejszym artykule zarządzanie finansami i marketingiem były polem wdrażania rozwiązań in-



**Tabela 4. Przyczyny wdrażania przez badane przedsiębiorstwa rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Rozwój firmy	37,3	33,5	37,5	35,7	44,4
Ilościowy wzrost konkurencji na rynku	26,2	23,9	27,0	28,6	25,4
Nasilająca się konkurencja w zakresie oferty asortymentowej	22,2	17,6	21,1	24,7	27,0
Dążenie do podwyższenia efektywności procesów i zasobów	14,3	9,7	13,2	16,9	19,0
Dążenie do minimalizacji kosztów działalności	13,3	9,7	15,8	13,0	15,9
Presja ze strony nabywców i partnerów biznesowych	12,8	9,1	13,2	18,2	11,1
Pojawiające się możliwości technologiczne i organizacyjne	12,7	6,8	12,5	11,7	22,2
Chęć wyróżnienia się na rynku dzięki innowacjom	10,7	9,7	5,9	13,6	14,3
Dążenie do racjonalizacji gospodarowania	8,4	2,8	8,6	12,3	11,1
Pojawiające się bariery popytowe	8,1	6,3	6,6	9,7	10,3
Chęć wykreowania wizerunku nowoczesnej firmy	7,4	5,1	7,9	5,8	11,9
Dyweryfikacja produktów	6,4	5,1	4,6	8,4	7,9
Przemiany w sferze konsumpcji	6,3	7,4	2,8	7,1	7,9
Niewielki poziom lojalności nabywców	5,8	4,0	6,6	7,8	4,8
Globalizacja i przemieszanie się kultur konsumenckich	5,3	4,0	2,6	9,1	5,6
Mała przejrzystość rynku i niewiedza konsumentów	4,9	5,7	3,9	3,9	6,3

nowacyjnych w mniej więcej ¼ przedsiębiorstw. Częściej działania takie podejmowały podmioty duże – wskaźniki są w ich przypadku blisko dwukrotnie wyższe niż w przypadku mikrofirm.

Przesłankami podejmowania działalności innowacyjnej w zarządzaniu są przede wszystkim rozwój przedsiębiorstwa oraz eskalacja zjawisk konkurencyjnych (tabela 4). Pierwsza, mająca charakter typowo endogeniczny, wskazana została przez ponad 37% badanych podmiotów. Jej źródła szukać należy przede wszystkim w chęci podejmowania ekspansji rynkowej, stałego poprawiania swojej pozycji konkurencyjnej. Druga, typowo reaktywna, ma podłoże głównie w egzogenicznych impulsach zmuszających niejako przedsiębiorstwa do poszukiwania dróg wyjścia z sytuacji zagrożenia. Jest ono przy tym postrzegane zarówno z punktu widzenia pojawiania się nowych graczy rynkowych (a więc w kontekście ilościowego wzrostu konkurencji – 26,2% wskazań), jak i – ale

nieceo rzadziej (22,2%) – nasilającej się konkurencji w zakresie oferty asortymentowej (szczególnie w postaci coraz powszechniejszego rozszerzania palety oferowanych produktów i ich sztucznego dywersyfikowania przez zmienne niezwiązane bezpośrednio z użytecznością, np. typowo marketingowe).

Pozostałe przesłanki wdrażania innowacji w zarządzaniu mają już dużo mniejsze znaczenie. Warto jedynie zwrócić uwagę, że częściej wskazywane są przyczyny leżące wewnątrz samej organizacji niż wypływające z jej otoczenia (zaskakuje np. niewielka skłonność do innowacji podejmowanych pod wpływem czynników związanych ze sferą konsumpcji). Najczęściej (zwłaszcza w odniesieniu do przyczyn endogenicznych) większą świadomością w zakresie stymulatorów innowacji w zarządzaniu wykazują się przedsiębiorstwa duże.

### **Innowacyjność w zarządzaniu finansami**

Innowacyjność w zarządzaniu finansami polega na takim zarządzaniu, w którym poszukuje się korzystnych możliwości alokacji zasobów, co ma prowadzić do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Niemniej, jak się okazało, w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw liczba skojarzeń pojęcia innowacyjności w zarządzaniu finansami i tym samym możliwych kierunków kształtowania tej definicji zmusza do powściągliwości w formułowaniu jednoznacznych wniosków.

Poziom innowacyjności w zarządzaniu finansami w przedsiębiorstwach jest niski. Badania pokazują, że 32,6% z nich uważa, że poziom innowacyjności w ich przedsiębiorstwach jest podobny jak u innych firm konkurencyjnych, a 31,4% odpowiedzi wskazuje, że trudno jest ocenić ich poziom innowacyjności, również w kontekście porównywalności z innymi przedsiębiorstwami. Większymi optymistami w tej kwestii są przy tym przedstawiciele średnich i dużych przedsiębiorstw (tabela 5).

Rozkład odpowiedzi może także świadczyć o tym, że zarządzający przedsiębiorstwami mają trudności w identyfikowaniu innowacyjności w tym obszarze zarządzania.

Innowacyjność w zarządzaniu finansami w praktyce jest rozpoznawana jako pozyskiwanie nowych i nowoczesnych dla przedsiębiorstwa źródeł finansowania działalności (w tym pozyskiwania funduszy unijnych), a także wykorzystywanie instrumentów finansowych poprawiających płynność płatniczą (tabela 6).

Blisko połowa ankietowanych nie wprowadziła jednak żadnych innowacji w obszarze zarządzania finansami. Trudno w takiej sytuacji mówić o skutkach.

**Tabela 5. Poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw w sferze zarządzania finansami na tle konkurentów**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Jesteśmy zdecydowanie bardziej innowacyjni	3,8	2,8	2,6	5,2	4,8
Jesteśmy raczej innowacyjni	16,1	6,8	9,2	21,4	31
Jesteśmy tak samo innowacyjni	32,6	26,7	34,2	37	33,3
Jesteśmy raczej mniej innowacyjni	8,9	11,4	9,9	7,8	5,6
Jesteśmy zdecydowanie mniej innowacyjni	7,2	10,8	10,5	1,3	5,6
Trudno powiedzieć	31,4	41,5	33,6	27,3	19,8

**Tabela 6. Obszary zarządzania finansami, w których badane przedsiębiorstwa najczęściej wdrażały rozwiązania innowacyjne w latach 2007-2009**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Nie stosowaliśmy innowacji w finansach	28,9	39,2	28,9	24	20,6
Pozyskiwanie nowych dla firmy źródeł finansowania działalności	27,6	23,9	25,7	28,6	34,1
Wykorzystanie instrumentów finansowych poprawiających płynność płatniczą	19,1	13,6	15,8	25,3	23
Wykorzystanie funduszy unijnych	16,6	8	15,1	18,2	28,6
Wykorzystanie nowoczesnych sposobów zarządzania nadwyżkami pieniężnymi	16,4	9,7	15,8	17,5	25,4
Wykorzystanie nowoczesnych źródeł finansowania działalności	16,1	10,2	17,1	17,5	21,4
Finansowanie działalności kapitałem o coraz niższym koszcie	13,8	17	14,5	9,7	13,5

Dla ok. 20% respondentów, którzy wdrożyli innowacje w sferze zarządzania finansami, efektem tych innowacji był wzrost zysków. Zmniejszenie kosztów działalności stało się korzyścią dla 13% z nich. Poprawa kondycji ekonomicznej firmy, na co wskazało 11,7% respondentów, też mieści się w tym samym obszarze poprawy efektywności działania. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione wskazania łącznie, tak rozumiane korzyści wystąpiły u blisko połowy ankietowanych. Niemniej zastosowanie innowacji prowadziło u ankietowanych również m.in. do wzrostu płac, zwiększenia udziału w rynku, poprawy wizerunku firmy, rozszerzenia oferty asortymentowej, wzrostu liczby klientów czy rozwoju pracowników, co łącznie daje zupeł-

nie przyzwoitą „stopę zwrotu” z innowacji w sferze zarządzania finansami (tabela 7).

Innowacje w zarządzaniu finansami wprowadzają przede wszystkim przedsiębiorstwa średnie i duże. One też uzyskują z tego największą korzyści.

**Tabela 7. Korzyści wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu finansami najczęściej obserwowane w badanych przedsiębiorstwach**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Wzrost zysków	19,6	11,4	13,2	27,9	28,6
Zmniejszenie kosztów działalności	13,0	8,5	11,2	15,6	18,3
Poprawa kondycji ekonomicznej	11,7	6,3	10,5	18,2	12,7
Wzrost sprzedaży	8,7	5,7	9,2	7,8	13,5
Wzrost płac	8,2	4,5	4,6	10,4	15,1
Wzrost rentowności	8,1	5,1	5,3	10,4	12,7
Zwiększenie udziału w rynku	5,3	4,0	3,3	7,8	6,3

**Tabela 8. Wpływ wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu finansami na konkurencyjność przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Bardzo duży	6,5	9,1	4,3	6,1	6,7
Duży	50,9	39,4	47,1	61,2	51,1
Niewielki	25,6	33,3	24,3	20,4	26,7
Żaden	2,5	1,5	4,3	1,0	3,3
Trudno powiedzieć	14,5	16,7	20,0	11,2	12,2

Większość respondentów wskazuje, że innowacje w zarządzaniu finansami mają jednak duży wpływ na konkurencyjność. Najczęściej takie opinie formułują przedstawiciele średnich i dużych przedsiębiorstw. Są to grupy przedsiębiorstw, w których przede wszystkim dostrzegane jest sprzężenie pomiędzy wprowadzeniem innowacji w tej sferze zarządzania a korzyściami (tabela 8).

### **Innowacyjność w zarządzaniu marketingiem**

Przedstawiona wcześniej trójwymiarowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem sytuuje marketing jako jedną z wielu wyspecjalizowanych dziedzin zarządzania traktowanych funkcjonalnie, w myśl idei łańcucha

wartości. Samo zarządzanie marketingiem definiowane jest w tym kontekście jako całościowy kształt decyzji i działań związanych z kształtowaniem i eksploatacją rynku zbytu jako podstawowego źródła przychodów przedsiębiorstwa, zajmując centralne miejsce w zespole wszystkich funkcji i działań przedsiębiorstwa oraz wyspecjalizowanych dziedzin zarządzania<sup>12</sup>. Odnosi się zatem do zarządzania czynnościami marketingowymi w przedsiębiorstwie i ma związek bezpośrednio z działaniami wykonywanymi przez specjalistów. Charakteryzuje się przy tym następującymi cechami:

- obejmuje działania (czynności) marketingowe koordynujące i integrujące, przygotowawcze, wspierające oraz wykonawcze,
- realizowane jest przez pracowników pionu marketingowego,
- odbywa się na tym samym poziomie co inne obszary zarządzania,
- wykorzystuje podstawowe narzędzia, jakimi są plany marketingowe, których przedmiotem jest realizacja poszczególnych funkcji marketingowych<sup>13</sup>.

Niezwykle ważną cechą rozwoju współczesnych organizacji jest innowacyjność prowadzonych przez nie działań marketingowych. Związana jest ona z twórczym rozwiązywaniem problemów i wykorzystywaniem nowych technologii. Źródłem tego jest elastyczność reagowania na sygnały płynące z otoczenia w celu dostosowywania się do nich i zapewniania sobie w ten sposób przewagi konkurencyjnej. Jak pisze A. Pomykański: *działalność przedsiębiorstwa powinien charakteryzować dynamizm rozwojowy, a więc zdolność do podejmowania ryzyka i wykorzystywania szans, jakie stwarzają nowe produkty, nowe rynki i możliwości lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów*<sup>14</sup>. Tworzy się w ten sposób nowy paradygmat zarządzania marketingiem, oznaczający wykorzystanie wiedzy i doświadczenia, gromadzonych w trakcie umacniania relacji partnerskich z klientami, monitorowania otoczenia (w tym konkurentów) oraz wykorzystywania systemu analizy danych generującego informacje o rynku i konkurentach w celu kreowania nowych strategii marketingowych. Strategie te powinny w jak największym

---

<sup>12</sup> *Leksykon marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), PWE, Warszawa 1998, s. 277–278. Należy zwrócić uwagę na odmiennosc pojęć „zarządzanie marketingiem” i „zarządzanie marketingowe”, które choć wzajemnie się przenikają, nie są synonimami. To drugie odnosi się do koncepcji zarządzania wynikającej z filozofii marketingowej, a obejmującej również inne dziedziny.

<sup>13</sup> K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 78.

<sup>14</sup> A. Pomykański, *Zarządzania i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005, s. 32.

stopniu uwzględniać możliwości tworzenia i wdrażania rozwiązań o charakterze innowacyjnym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że innowacyjność w sferze zarządzania marketingiem oceniana jest na poziomie niższym niż w przypadku całej działalności. Zdecydowanie większą lub nieco większą innowacyjność zadeklarowało mniej niż ¼ przedsiębiorstw (tabela 9). Wpływ na to ma m.in. fakt, że znaczna część podmiotów – ponad 27% – nie jest w stanie takiej oceny w ogóle dokonać. Widoczny jest więc przede wszystkim brak dostatecznej wiedzy na temat możliwości i warunków wdrażania rozwiązań innowacyjnych w marketingu, brak jest też punktu odniesienia wynikającego z obserwacji konkurentów. Wprawdzie niższą innowacyjność zadeklarowało jedynie niespełna 15% firm, ale wydaje się, że jest to jedynie podejście postulatywne, zdecydowanie nadmiernie optymistyczne. Większa skłonność do przyznawania sobie przewagi w innowacjach marketingowych dotyczy przedsiębiorstw dużych. Rzadko wskazują one na przegraną na tym polu z konkurentami, dużo rzadziej niż przedsiębiorstwa małe deklarują one również brak możliwości porównania.

**Tabela 9. Poziom innowacyjności badanych przedsiębiorstw w sferze zarządzania marketingiem na tle konkurentów**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5–9	10–49	50–249	ponad 249
	Procent wskazań				
Jesteśmy zdecydowanie bardziej innowacyjni	5,9	4,0	7,2	5,8	7,1
Jesteśmy raczej bardziej innowacyjni	18,4	13,1	9,9	22,1	31,7
Jesteśmy tak samo innowacyjni	33,7	27,3	34,2	42,2	31,7
Jesteśmy raczej mniej innowacyjni	7,6	10,8	8,6	3,9	6,3
Jesteśmy zdecydowanie mniej innowacyjni	7,2	10,2	9,9	3,9	4,0
Trudno powiedzieć	27,1	34,7	30,3	22,1	19,0

Innowacje w sferze zarządzania marketingiem dotyczyć mogą zarówno sfery instrumentalnej, jak i działań związanych z samą koncepcją i organizacją marketingu w przedsiębiorstwie (tabela 10). Najczęściej aktywność dotyczy polityki wprowadzania na rynek nowych marek – działanie to wskazane zostało przez ponad 22% firm. Co ciekawe, w niemal równym stopniu dotyczy to wszystkich podmiotów, bez względu na ich wielkość. Tendencja ta obejmuje zresztą większość działań, które związane są z polityką produktową jako sposobem zaspokajania potrzeb – wprowadzania produktów zmodyfikowanych o wyższej użyteczności (odsetek wskazań

wśród ogółu przedsiębiorstw na poziomie 17,4%) bądź też zupełnie nowych (12,8%). Znacznie większe są natomiast różnice w przypadku tych wypowiedzi, które odnoszą się do atrybutów marketingowych o charakterze pozaproduktowym lub związanym z wyposażeniem produktu (np. opakowanie, reklama). W ich przypadku różnica na korzyść największych organizacji jest nawet pięciokrotna. Zwraca też uwagę fakt, że poza wymienioną już polityką marki, a także doskonaleniem użyteczności produktu, pozostałe marketingowe obszary wdrażania rozwiązań innowacyjnych nie wykazują istotnych różnic w częstościach wskazań.

**Tabela 10. Obszary zarządzania marketingiem, w których badane przedsiębiorstwa najczęściej wdrażały rozwiązania innowacyjne w latach 2007–2009**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5–9	10–49	50–249	ponad 249
	Procent wskazań				
Wprowadzenie nowych marek	22,2	22,2	22,4	22,7	21,4
Produkty ulepszone, o wyższej użyteczności	17,4	13,6	15,1	22,1	19,8
Zmiana polityki cenowej	14,5	11,9	17,8	11,0	18,3
Zmiana sposobu obsługi nabywców	14,1	10,2	7,9	16,9	23,8
Wprowadzenie nowych form promocji	13,8	13,6	13,8	11,7	16,7
Wykorzystywanie nowych mediów, środków i nośników reklamy	13,7	6,3	13,2	13,6	24,6
Produkty całkowicie nowe, ale związane z dotychczasową działalnością	12,8	11,9	9,2	16,9	13,5
Zmiana szaty graficznej opakowania	12,5	5,1	11,8	11,0	25,4
Zmiana systemu zarządzania jakością	11,7	8,0	9,2	16,9	13,5
Zmiana wyglądu produktów	11,0	8,0	10,5	11,0	15,9
Zmiana systemu komunikacji z rynkiem	10,2	6,3	12,5	9,1	14,3
Zmiana strategii reklamowej firmy	9,9	6,3	9,9	10,4	14,3
Zmiana wyglądu / parametrów zewnętrznych opakowania	9,5	7,4	8,6	9,7	13,5
Zmiana wykorzystywanych kanałów dystrybucji	8,7	6,8	10,5	7,8	10,3
Produkty modernizowane, ale nie pod kątem użyteczności	8,6	5,7	7,2	9,7	12,7
Zmiana organizacji / struktury działań marketingowych w firmie	7,6	4,0	7,2	8,4	11,9

Wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w sferze zarządzania marketingiem przynieść może przedsiębiorstwom wiele korzyści. Co więcej, z badań wynika, że podjęcie tego typu aktywności pozbawione jest ryzyka braku

pozytywnych efektów – praktycznie wszystkie badane przedsiębiorstwa, które wdrożyły w zarządzaniu marketingiem rozwiązania innowacyjne, dostrzegły pozytywne efekty (tabela 11). Wyraźnie uwidaczniają się przy tym dwa obszary tych korzyści.

Pierwszy ma charakter wizerunkowy – co trzecia firma wskazała na poprawę wizerunku firmy. Głównie dotyczy to przedsiębiorstw największych (prawie 42%), ale odsetek wskazań odnoszący się do firm zatrudniających poniżej 50 osób, ok. 25%, również wydaje się być satysfakcjonujący. Obszar drugi odnosi się do szeroko ujmowanych wyników sprzedażowych, określanych poprzez powiązane ze sobą przyrosty obrotów, liczby klientów lub generowanych zysków. Wszystkie trzy parametry uzyskały ok. 32% wskazań, przy czym:

- wzrost wielkości obrotów najczęściej deklarowały przedsiębiorstwa średnie (38% wskazań), najrzadziej mikroprzedsiębiorstwa (28%),
- wzrost liczby klientów w największym stopniu dotyczył firm małych i średnich (po 37% wskazań), zdecydowanie rzadziej (23,8%) deklarowały go przedsiębiorstwa duże,
- wzrost zysków najczęściej pojawiał się w przypadku mikrofirm (36% wskazań), najrzadziej stawał się udziałem podmiotów małych (23,9%).

Spśród pozostałych korzyści warto wymienić również polepszenie konkurencyjności firmy na rynku, poprawę jakości obsługi klientów oraz rozszerzenie oferty asortymentowej (wszystkie wskazania podało ponad 17% przedsiębiorstw, zasadniczo w stopniu zbliżonym we wszystkich kategoriach wielkościowych – w największym stopniu zróżnicowania na korzyść firm dużych wystąpiły w drugiej z tych korzyści).

W kontekście danych przedstawionych w niniejszym opracowaniu szczególnego znaczenia nabiera wpływ wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu marketingiem na konkurencyjność przedsiębiorstwa (tabela 12). Ponad  $\frac{2}{3}$  badanych przedsiębiorstw ocenia go jako istotny, w tym prawie 14% jako bardzo duży. Niespełna  $\frac{1}{4}$  zadeklarowała, że był on niewielki, sporadycznie wskazywano na brak jakiegokolwiek wpływu. Nieco ponad 8% badanych firm nie umiało udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Bardzo charakterystyczne są przy tym różnice dzielące poszczególne kategorie wielkościowe przedsiębiorstw. I tak: bardzo duży wpływ najczęściej dostrzegały mikroprzedsiębiorstwa (co piąte), najrzadziej (co jedenaste) mówiły o nim przedsiębiorstwa małe. Najmniejsze podmioty miały również największy odsetek odpowiedzi charakteryzujących wpływ jako nie-



**Tabela 11. Korzyści wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu marketingiem najczęściej obserwowane w badanych przedsiębiorstwach**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Poprawa wizerunku firmy	33,0	22,7	26,9	38,0	41,7
Wzrost wielkości sprzedaży / obrotów	32,7	28,0	29,9	38,0	33,3
Wzrost liczby klientów	32,7	33,3	37,3	37,0	23,8
Wzrost zysków	31,8	36,0	23,9	34,8	31,0
Polepszenie konkurencyjności firmy na rynku	17,6	18,7	16,4	18,5	16,7
Poprawa jakości obsługi klientów	17,6	16,0	11,9	17,4	23,8
Rozszerzenie oferty asortymentowej	17,3	16,0	19,4	18,5	15,5
Wzrost znajomości oferowanych przez firmę marek	15,4	10,7	13,4	14,1	22,6
Zwiększenie udziału w rynku	14,2	6,7	9,0	22,8	15,5
Otwarcie nowych rynków zbytu	12,9	13,3	16,4	10,9	11,9
Wzrost rentowności firmy	11,6	14,7	9,0	13,0	9,5
Podwyższenie jakości produktów	8,5	9,3	7,5	12,0	4,8
Poprawa kondycji ekonomicznej firmy	8,5	8,0	7,5	9,8	8,3
Wzrost płac	6,9	10,7	1,5	7,6	7,1
Wzrost wydajności pracy	6,3	6,7	6,0	6,5	6,0

**Tabela 12. Wpływ wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu marketingiem na konkurencyjność przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	Ogółem	Wielkość przedsiębiorstwa			
		5-9	10-49	50-249	ponad 249
	Procent wskazań				
Bardzo duży	13,8	20,0	9,0	13,0	13,1
Duży	54,1	48,0	50,7	56,5	59,5
Niewielki	23,0	25,3	23,9	21,7	21,4
Żaden	0,9	1,3	-	2,2	-
Trudno powiedzieć	8,2	5,3	16,4	6,5	6,0

wielki (choć w tym przypadku różnice były nieznaczące) oraz najmniejszy w przypadku oceny „duży”. Małe firmy zdecydowanie częściej niż pozostałe podmioty (prawie trzykrotnie) udzielały odpowiedzi wymijającej. Praktycznie nie występowały różnice pomiędzy odsetkami wskazań, charakteryzującymi przedsiębiorstwa średnie i duże.

## Podsumowanie

Wyniki przedstawionych badań, odnoszących się do wdrażania innowacji w dwóch obszarach zarządzania, pozwalają dostrzec zarówno elementy wspólne, jak i odmienne. Zarządzanie finansami i marketingiem stoi w praktyce w pozornym konflikcie. Z finansowego punktu widzenia, szczególnie w krótkim okresie, wydatki związane z marketingiem mogą jawić się jako nieefektywne. Z drugiej jednak strony funkcjonowanie przedsiębiorstwa z perspektywy marketingu, w którym zarządzanie opiera się na primacie finansów, będzie postrzegane w podobnym świetle. Nie wchodząc w szczegóły, należy stwierdzić, że oba obszary zarządzania są ważne i usprawnianie zarządzania w nich zawsze prowadzi do rozwoju przedsiębiorstwa (tabela 4).

Zarządzający przedsiębiorstwami identyfikują korzyści z wdrażania innowacji w tych obszarach zarządzania w niejednolity sposób. Zdecydowanie więcej respondentów wskazuje na korzyści wdrażania innowacji w zarządzaniu marketingiem niż finansami. Podłożem tego może być zakres i liczba wdrażanych rozwiązań innowacyjnych (tabela 6 i 10). Na tym polu wyraźną przewagę widać po stronie rozwiązań odnoszących się do zarządzania marketingiem. Dodatkowy czynnik polega na tym, że podjęcie aktywności innowacyjnej w obszarze zarządzania marketingiem jest praktycznie pozbawione ryzyka, czego nie można powiedzieć o wdrażaniu innowacji w zarządzaniu finansami.

Nie ma większej rozbieżności w poglądach wyrażanych przez zarządzających badanymi przedsiębiorstwami w ocenie wpływu innowacji w obszarach zarządzania finansami i marketingiem na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Blisko  $\frac{2}{3}$  uważa go za istotny. Nieco większe różnice dostrzec można w przypadku postrzegania go jako czynnika kluczowego – wpływ innowacji w zarządzaniu finansami na konkurencyjność jest bardzo duży jedynie dla 6,5% badanych przedsiębiorstw i jest to o ponad połowę mniej niż w przypadku drugiego analizowanego obszaru zarządzania, gdzie ta deklaracja charakteryzowała blisko 14% respondentów.

Wśród przedsiębiorców daje się zauważyć trudność w ocenie swojego poziomu innowacyjności zarówno w zakresie zarządzania finansami, jak i marketingiem. Może to być wynikiem braku wiedzy, ale też braku punktu odniesienia, który wynikałby z obserwacji przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Generalnie pozytywna ocena efektów wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu finansami i marketingiem skłania do refleksji nad przyczynami, dla których działania te nie są podejmowane przez większą liczbę przedsiębiorstw. Odpowiedzi na pytanie o istniejące w tym zakresie ogra-

niczenia nie pozwalają na jednoznaczne wnioski. Wprawdzie prawie 60% badanych potrafiło wskazać występowanie określonych barier, ale pozostała część wyraźnie zadeklarowała brak jakichkolwiek ograniczeń – z tej grupy relatywnie duża część mimo tego nie jest innowacyjna w zakresie finansów i marketingu. Prawdopodobnie źródłem jest tu niski poziom świadomości o możliwościach i warunkach wdrażania rozwiązań innowacyjnych<sup>15</sup> oraz znaczeniu takich działań lub brak wiary w skuteczność własnych wysiłków.

## Bibliografia

K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.

M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.

J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.

O. Flak, *Wstęp do metodologii badania innowacji zarządczych* [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2008.

G. Gołębiowski, *Innowacyjność w zarządzaniu finansami – charakterystyka pojęcia i próba identyfikacji w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), Difin, Warszawa 2010.

M. Gorynia, *Luka konkurencyjna przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 10.

R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.

*Leksykon marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), PWE, Warszawa 1998.

M. Moroz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9.

P. Niedzielski, J. Markiewicz, K. Rychlik, T. Rzewuski, *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

---

<sup>15</sup> Por. M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 137.

R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1998.

R. Nowacki, *Zarządzanie – konkurencyjność – innowacyjność* [w:] *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Nowacki (red.), Difin, Warszawa 2010.

R. Nowacki, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), Difin, Warszawa 2010.

A. Pomykański, *Innowacyjność w zarządzaniu biznesem* [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2008.

A. Pomykański, *Zarządzania i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005.